RCMP·GRC

ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE • GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

Égalité entre les sexes et respect

Le plan d'action de la GRC

Royal Canadian Mounted Police / Gendarmerie royale du Canada

Canada

Égalité entre les sexes et respect : Le plan d'action de la GRC

AVANT-PROPOS

Le présent plan d'action s'articule autour de deux axes : la culture et la composition de la Gendarmerie. Il traite de onze thèmes et énonce 37 mesures que la GRC va prendre, ainsi que les jalons et les indicateurs qui l'aideront à suivre ses progrès vers leur réalisation.

Déjà en décembre 2011, j'avais donné à l'organisation une orientation générale dont ce plan est le prolongement. Plusieurs mesures importantes ont été prises depuis un an – en voici les principales :

- Centralisation de la supervision et de l'administration des dossiers de harcèlement (décembre 2011);
- Relèvement de 30 % à 35 % de l'objectif de recrutement de femmes comme membres régulières (novembre 2011);
- Travaux préparatoires au projet de loi C-42, *Loi visant à accroître la responsabilité de la Gendarmerie royale du Canada* (juin 2012);
- Six messages vidéos adressés à tous les employés (novembre et décembre 2011 et février, juin, juillet et octobre 2012) et l'initiative *Mobilisation de chaque employé* (juillet 2012) qui ont lancé un dialogue dans toute la Gendarmerie sur la responsabilité, la responsabilisation, la supervision, la discipline, l'éthique et le respect;
- Deux assemblées générales auxquelles tous les cadres ont dû assister et où nous avons exposé ce que nous attendons des leaders (mai et décembre 2012);
- Fin de la régionalisation et retour à la responsabilisation directe des commandants divisionnaires vis-à-vis le commissaire (avril 2012);
- Mise en œuvre du *code de déontologie organisationnel de la GRC* et du *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* (avril 2012);
- Amélioration de 89 % à 94 % du taux de conformité à la formation sur le harcèlement dans l'ensemble du pays (août-novembre 2012);
- *Examen comparatif entre les sexes* (janvier-novembre 2012).

Les mesures prises à ce jour sont les assises du plan décrit en ces pages. Ensemble, elles apporteront les changements nécessaires à la culture et à la composition de la GRC afin que celle-ci soit à l'image de la population canadienne qu'elle sert et qu'elle adhère aux mêmes valeurs.

Il est aussi difficile de déballer ces affaires que délicat de s'y attaquer. Il faut reconnaître que les réalités démographiques de l'organisation limitent, dans une certaine mesure, ses efforts pour modifier rapidement la composition de son effectif. Mais ces réalités ne limitent toutefois ni notre capacité de planifier, ni notre capacité d'agir, ni notre volonté de réussir. Nous savons que nous pouvons et que nous devons faire mieux. Et nous ferons mieux. Nous ne saurions nous contenter de dire que nous nous comparons aux autres services de police de partout au pays relativement à l'équité en matière d'emploi. Nous voulons être l'exemple qu'ils suivront.

Nous nous lançons sur un chemin qui devra faire l'objet d'une surveillance et de rajustements constants. Par souci de transparence, nous rendrons compte à l'interne des lectures de nos progrès à cet égard tous les 180 jours.

Notre cible est double : la culture et la composition de la Gendarmerie. Nos objectifs sont simples : régler le passé, moderniser la gestion d'aujourd'hui et préparer l'avenir.

Le commissaire,

Bob Paulson

LA CULTURE DE LA GENDARMERIE : RÉGLER LE PASSÉ, MODERNISER LA GESTION D'AUJOURD'HUI

La GRC se débat avec quelques aspects de sa culture interne depuis un certain temps, depuis même avant le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel et le Conseil de mise en œuvre de la réforme qui en ont fait le constat. Il s'est fait beaucoup de choses depuis la parution du rapport du Groupe de travail, mais il reste encore beaucoup à faire.

1. S'occuper du harcèlement

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
1.1 Exercer les nouveaux pouvoirs pour imposer la responsabilisation et permettre le règlement précoce et rapide des problèmes en milieu de travail	En attente de l'adoption par le Parlement et de la sanction royale du projet de loi C-42 - Présentation au CT pour le plan de mise en œuvre - Harmonisation avec la nouvelle Commission civile d'examen et de traitement des plaintes - Établissement de mécanismes de règlement à l'amiable des conflits et désignation des coordonnateurs et praticiens - Refonte des procédures en matière de conduite, de RH et d'affectations - Publication des versions révisées des règlements et des consignes du commissaire	- Conformément à la loi, la mise en œuvre devra être complète dans l'année qui suivra la sanction royale - Réduction du nombre de plaintes	- Évaluation de la mise en œuvre des dispositions législatives - Nombre de plaintes officielles

Une fois devenu loi, le projet de loi C-42 (*Loi visant à accroître la responsabilité de la Gendarmerie royale du Canada*) sera la pierre angulaire de nos efforts pour tonifier une culture qui fera la promotion de la responsabilisation et de la transparence.

Si elle est promulguée, la Loi conférera aux dirigeants de la GRC des pouvoirs accrus afin de régler rapidement les comportements déplacés, clarifiera la responsabilité de tous les membres, posera plus nettement la responsabilisation envers la population par la création de la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes, simplifiera les procédures de RH pour favoriser le règlement des problèmes en milieu de travail (conduite, grief, renvoi) et créera un cadre plus propice à la tenue d'enquêtes sur les plaintes et les incidents graves. La mise en œuvre de la Loi sera évaluée et les nouveaux pouvoirs s'accompagneront de mécanismes régulateurs afin d'en assurer l'application équitable.

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
1.2 Raccourcir le délai moyen de traitement des plaintes par la centralisation de la supervision et de l'administration du processus	- Normes de service du SCT (mars 2013) - Valeur de référence pour la conformité aux normes (mars 2013)	Conformité aux lignes directrices du SCT	- Délai moyen d'exécution des étapes 1 à 5 des procédures applicables aux plaintes de harcèlement - Nombre de plaintes.
1.3 Publier les nouvelles politiques et les nouveaux guides	- Publication de la politique sur les relations interpersonnelles en milieu de travail - Publication de la version modifiée de la politique sur le harcèlement harmonisée à celle du SCT - Publication des guides sur le harcèlement	D'ici mars 2013	Exécution O/N

Il n'y a pas de place pour le harcèlement à la GRC. Nous reconnaissons qu'il peut être impossible de le prévenir complètement, mais nous adopterons à son endroit une politique de tolérance zéro de manière à ce que : a) les employés se sentent à l'aise de soulever ces situations et qu'ils se sentent appuyés; b) les situations et les allégations dénoncées soient réglées adéquatement et rapidement; et c) tous nos milieux de travail soient exempts de comportements harcelants.

Depuis février 2005, la GRC a reçu 1 091 plaintes de harcèlement de 671 plaignants distincts. De ce nombre, 167 sont des dossiers actifs, la plupart de ces plaintes ayant été reçues dans le courant de cette année. Nous traitons ces dossiers rapidement.[1]

Tableau 1 – Plaintes de harcèlement reçues entre février 2005 et novembre 2012 par région, selon la nature de la plainte[2]

	Abus de pouvoir	Comportement interpersonnel[3]	Harcèlement sexuel	Discrimination	Total
Atlantique (NB/NÉ/IPE/TNL)	51	102	3	15	171
Centre (DG/ONT/QUÉ)	126	80	6	15	227
Nord-Ouest (AB/SASK/MB/TNO/TN)	126	189	6	6	327
Pacifique (CB/TY)	124	227	11	4	366
Total	427	598	26	40	1 091

[1] Entre le 1er janvier 2012 et le 30 novembre 2012, 192 plaintes ont été reçues. De ce nombre, 146 demeurent actives. Ces 146 plaintes représentent près de 90 % des 167 plaintes toujours actives. Source : donnée extraite du SNGDA, le 4 décembre 2012.

[2] Donnée extraite du SNGDA, le 4 décembre 2012.

[3] On entend ici par comportement interpersonnel une situation de harcèlement allégué entre deux employés qui ne sont pas dans un rapport de superviseur-supervisé. Les gestes allégués peuvent relever entre autres de commentaires humiliants ou dévalorisants ou d'intimidation.

Ce portrait national des plaintes passées et présentes n'existait pas il y a un an, il est tout nouveau pour la GRC. Il découle directement de la décision prise par le commissaire en décembre 2011 de centraliser la supervision et l'administration des plaintes à la Direction générale. Cette nouvelle supervision est essentielle aux efforts de l'organisation pour respecter la norme établie par le Secrétariat du Conseil du Trésor de traiter une plainte en douze mois, de sa réception à l'établissement de son fondement, le cas échéant.[4]

La supervision centralisée sera soutenue par des politiques et des guides de formation destinés au personnel des Ressources humaines et à tous les employés. Ces documents, dont la création approche l'étape de l'impression, ont été élaborés par un groupe de travail national (qui réunissait des représentants des relations fonctionnelles, des représentants des syndicats de la fonction publique, des employés des centres de décision et des employés opérationnels). Ils fixent les normes de service, les procédures et les échéanciers de manière à ce qu'ils soient conformes aux nouvelles orientations du SCT.

L'administration plus efficace ne pourra accélérer le traitement des plaintes que jusqu'à un certain point, dans le cadre actuel. La GRC continuera d'éprouver de la difficulté à atteindre les normes du SCT d'ici à ce que soit adopté le projet de loi C-42, puisqu'elle doit traiter les plaintes suivant deux processus distincts : l'un défini par le SCT et l'autre, dans la *Loi sur la GRC*.[5] Devoir se conformer à des procédures différentes ne peut que provoquer des retards. Les dispositions prévues dans le projet de loi C-42 permettront de venir à bout des systèmes en concurrence.

La GRC étudiera les constatations de l'examen du traitement des plaintes de harcèlement qu'a entrepris le président de la Commission des plaintes du public contre la GRC et en incorporera les recommandations, s'il y a lieu.

À mesure que nous mettons en œuvre des procédures et des initiatives qui favorisent le respect en milieu de travail, nous nous attendons à observer une augmentation du nombre de plaintes, puisque les employés se familiariseront avec notre formule et se sentiront à l'aise d'y recourir.

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
1.4 Régler rapidement, autant que possible, les poursuites pour harcèlement en instance	Examen trimestriel de chaque dossier	Règlement des allégations étayées	Nombre de poursuites

En raison du comportement qu'auraient eu des membres, plusieurs poursuites ont été intentées contre la GRC, dont une demande d'autorisation de recours collectif. L'organisation veut faire ce qu'il convient de faire et est partagée entre le désir d'assumer sa responsabilité dans les cas où il y a vraiment eu des actes répréhensibles et la nécessité de se défendre contre les allégations non fondées.

La GRC n'a rien à gagner à nier l'évidence – et elle ne le fera pas. Tant que ces dossiers seront sur la place publique, ils mineront la confiance que la population a en notre institution et monopoliseront

[4] La politique du SCT est énoncée dans la *Directive sur le processus de traitement des plaintes de harcèlement* qu'on peut consulter à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=26040&section=text. Les premières données dont on dispose semblent indiquer qu'en moyenne, une plainte à la GRC demeure active environ 14 mois.

[5] La politique du SCT favorise la prévention et la cessation du comportement harcelant au moyen d'interventions rapides, alors que le régime disciplinaire actuellement prévu dans la *Loi sur la GRC* est de nature accusatoire et conçu pour imposer des peines aux membres qui contreviennent à la Partie IV de la Loi.

tous nos efforts. Là où des torts ont été commis, la GRC les redressera. La GRC travaille avec ses avocats pour évaluer et, le cas échéant, régler rapidement les poursuites en instance.

Le risque que des demandeurs aux prétentions non valables en droit obtiennent réparation nous freine dans notre désir de nous lancer dans une vaste campagne de réconciliation universelle auprès des employés, présents et passés, qui ont réellement subi des torts. Nous devons surmonter ce risque et, avec le gouvernement, explorer nos options pour mettre en œuvre une telle stratégie.

2. *Alimenter le respect en milieu de travail*

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
2.1 Recourir aux comités consultatifs à l'échelle nationale et provinciale pour discuter des problèmes des employés	- Sommet d'octobre 2012 des présidents des comités - Rapport de fin d'année des présidents nationaux : mars 2013	Toutes les Divisions doivent avoir un comité consultatif opérationnel	- Nombre de réunions par comité par année - Échanges de pratiques exemplaires
2.2 Établir des programmes pour le respect en milieu de travail dans tout le pays	- Ajout aux accords de rendement des commandants divisionnaires pour 2013-2014 - Mise en œuvre des programmes	Programmes en place d'ici juin 2013	Évaluations de mi-année et annuelle des commandants divisionnaires
2.3 Établir une procédure confidentielle pour les employés qui veulent obtenir des conseils ou dénoncer une situation	- Évaluation du projet pilote de la C.-B. - Lancement du programme national	Août 2013	Exécution O/N
2.4 Mettre à jour l'actuelle formation obligatoire sur le harcèlement en milieu de travail	Transition au nouveau système de gestion de l'apprentissage	Décembre 2013	Exécution O/N

Les dirigeants doivent être à la fois les catalyseurs et les intendants de l'évolution de notre culture. En 2012, le commissaire et son Équipe de gestion supérieure ont lancé la « Mobilisation de chaque employé » par laquelle ils demandaient à chaque gestionnaire d'ouvrir la discussion en personne avec ses employés pour parler des priorités de la Gendarmerie à l'égard de six aspects clés : le travail que nous faisons; le leadership; la responsabilisation; la discipline; la promotion et le maintien d'une organisation éthique; et la promotion et le maintien du respect en milieu de travail. La campagne a été appuyée par un message vidéo du commissaire diffusé en juillet.

Ce dialogue doit se poursuivre. Puisque communiquer n'est pas parler à des gens mais parler avec eux, les écouter et les motiver, les commandants divisionnaires seront appelés à se rapprocher davantage de leurs comités consultatifs des employés. Ces comités existent, mais leur efficacité fluctue d'un coin du pays à l'autre. Ils offriront des forums propices aux dialogues à venir.

L'on ne s'attend pas à ce que ces comités supplantent les mécanismes de relations de travail déjà en place. Mais si l'on s'en sert efficacement, ils permettront de prendre le pouls de diverses questions et

de dégager des solutions possibles à des problèmes chroniques dans des séances de remue-méninges et devenir le baromètre de la satisfaction des employés. C'est le rôle que nous souhaitons leur voir remplir.

Ces comités ne seront pas le seul forum. Dans les mois à venir, la GRC implantera dans tout le pays des programmes pour le respect en milieu de travail semblables à celui qui a été mis en place en Colombie-Britannique, avec des résultats heureux. Ces programmes incluront des activités, des outils, des politiques, des guides, du matériel de formation, des communications et des processus visant à instaurer un respect durable en milieu de travail, pour toutes les équipes de travail.[6]

Chaque commandant devra adapter l'approche de sa Division à ses besoins, dans le respect du cadre uniforme que supervisera la Direction générale.

Pour qu'un programme pour le respect en milieu de travail soit efficace, les employés doivent avoir confiance de pouvoir s'ouvrir de situations en toute confidentialité, de voir leurs préoccupations être prises au sérieux et de n'avoir pas à craindre de représailles pour une intervention bien intentionnée. Par conséquent, la GRC lancera au début de 2013 un système de signalement confidentiel qui offrira des conseils directs et opportuns.

Aucun programme pour le respect en milieu de travail ne serait complet sans un élément de formation. Nous avons déjà fait de grands progrès à cet égard. On forme l'employé sur le harcèlement, la diversité et le comportement éthique au long de sa carrière, à chaque étape charnière qu'il franchit, à commencer par le Programme de formation des cadets de 24 semaines, à la Division Dépôt. Les cadets y sont constamment évalués dans des scénarios où l'on teste leur adhésion aux valeurs fondamentales de la GRC. Et la formation initiale est rafraîchie tout au long de la carrière du membre régulier : en formation pratique, au programme de perfectionnement des superviseurs, au programme de perfectionnement des gestionnaires, au programme de perfectionnement des aspirants officiers. À cela s'ajoute au moins une dizaine de possibilités de formation en cours d'emploi axée sur la diversité.

À la base, chaque employé est tenu de suivre le cours *Harcèlement en milieu de travail*. Au cours de la dernière année, plus de 1 500 employés l'ont suivi, faisant passer le taux de conformité de la Gendarmerie de 89 % à 94 %. Dans les prochains mois, ce cours essentiel sera bonifié d'éléments d'apprentissage sur la création de milieux de travail où règne le respect.

3. Assurer la transparence et l'objectivité dans les promotions

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
3.1 Revenir aux résultats notés pour l'exercice de simulation relatif à l'emploi (ESE) des examens des sous-officiers	- Consultation des employés sur la longueur de la liste finale - Examens des sous-officiers 2014	Utilisation dans 100 % des mesures d'affectation à compter d'avril 2014	Exécution O/N

[6] Le programme de la C.-B. s'inspire d'une importante revue de la littérature d'experts et d'articles traitant du respect en milieu de travail, soit plus de 80 articles examinés par des pairs et parus dans des revues spécialisées; 24 livres rédigés par des experts en la matière; 10 grandes études et 45 politiques différentes sur le respect en milieu de travail adoptées par diverses organisations, notamment des services de police, des gouvernements et des sociétés.

3.2 Créer un Centre national des promotions unifié	- Mise en service	Avril 2013	Exécution O/N
3.3 Vérifier les justifications des comités de validation des compétences et des officiers hiérarchiques pour en confirmer l'équité et l'uniformité	- Mise en service d'un Centre national des promotions unifié	Avril 2013	Rapports annuels
3.4 Expliquer aux gestionnaires l'utilisation du concept d'aptitude	- Définition du concept d'aptitude - Publication de la politique révisée - Communiqué aux employés	Exécution d'ici septembre 2013	Concordance entre la définition de l'aptitude et les justifications données, selon les résultats d'une vérification dirigée

L'*Examen comparatif entre les sexes* de 2012 faisait écho à des études antérieures en disant que « le manque de confiance et de transparence dans le processus » dissuadait tant les femmes que les hommes de solliciter une promotion à bien des niveaux de la Gendarmerie. En 2012, la GRC a voulu atténuer cette perception tenace en communiquant ouvertement aux employés leur note à l'exercice de simulation relatif à l'emploi. Le fait de connaître leurs résultats à un test objectif peut s'avérer utile pour les membres.

Cette mesure ne va toutefois pas assez loin. À la suite de la publication en 2007 du rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel, intitulé *Rétablir la confiance*, la GRC a cessé de noter l'examen, optant plutôt pour une mention réussite ou échec. Si cette formule avait de nombreux adeptes, elle a eu pour conséquence imprévue de créer des bassins de sélection d'une taille ingérable et de réinjecter une bonne dose de subjectivité dans le processus de promotion des sous-officiers, minant par le fait même le but principal de l'avancement au mérite.

Il ne suffit pas de permettre aux gestionnaires de choisir n'importe qui dans un bassin de candidats qui ont réussi un test, quand on sait que la vaste majorité des gens qui font le test en question le réussissent.[7] Cette latitude fait du test en cause un colosse aux pieds d'argile plutôt qu'un outil d'évaluation du mérite. Par conséquent, dès le prochain cycle, en 2014, la GRC recommencera à noter les ESE des sous-officiers.

Le gestionnaire qui devra choisir un candidat devra alors le choisir à partir d'une liste finale présentant les candidats qualifiés ayant obtenu les meilleures notes, plutôt que parmi tous les membres

[7] L'exercice de simulation relatif à l'emploi (ESE) est utilisé pour les promotions aux grades de caporal, de sergent et de sergent d'état-major. Le taux de réussite varie de l'un à l'autre, d'une année à l'autre et en fonction des candidats admissibles à l'épreuve. En 2008, les taux de réussite étaient les suivants : cap. 96 %; serg. 97 % et s.é.-m. 92 %. Les données pour 2010 et 2012 ne sont pas représentatives de la population entière puisque seuls les candidats qui n'avaient pas réussi à leur tentative antérieure et les membres nouvellement admissibles avaient à passer le test, les résultats des autres ayant été reconduits. En 2014, les résultats de 2008 expireront et les résultats de l'ESE devraient revenir à des niveaux comparables à ceux de 2008. Source : Direction de l'évaluation et de la recherche, *Rapports techniques sur l'ESE* 2006, 2008 et données de la Direction.

intéressés qui ont réussi.[8] Cette formule offre plus de transparence, favorise le mérite et est plus objective que la formule actuelle, plus efficiente.[9]

Puisqu'il y aura beaucoup moins de candidats qui seront présentés au gestionnaire qui aura à en choisir un, il deviendra beaucoup plus facile pour ce dernier de s'acquitter de son rôle avec uniformité, efficacité et transparence. Un échantillon des décisions prises fera l'objet d'une vérification annuelle pour la première fois, afin de consolider la confiance dans les décisions prises.

En réinjectant ce degré de transparence et d'objectivité dans le processus, la Gendarmerie ne veut pas s'éloigner des politiques de la fonction publique du Canada en retirant tout pouvoir discrétionnaire aux gestionnaires. La notion de l'aptitude pour le poste est et doit demeurer un élément clé de la dotation. En définissant l'aptitude et en établissant un ensemble rigoureux de critères pour que ce concept soit appliqué adéquatement en tenant compte des objectifs d'équité en matière d'emploi, la Gendarmerie se donnera un moyen de plus pour rétablir la confiance dans les promotions.

Le retour aux notes ne constitue pas un rejet intégral des constatations du Groupe de travail en la matière. Le processus de promotion des sous-officiers continue d'évoluer. Depuis le rapport de 2007, la Gendarmerie y a ajouté un élément « soutien du superviseur » en réaction aux craintes que les évaluations du rendement ne soient pas un facteur déterminant dans le processus. Cet élément sera maintenu.

En outre, les plaintes de longue date au sujet de la nature complexe et laborieuse du processus – qui sont en grande partie demeurées sans réponse – ne seront pas ignorées. Elles feront l'objet de réformes futures après consultation auprès des membres.

4. Soutenir la conciliation travail-famille de manière plus efficace

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
4.1 Promouvoir le recours aux options déjà en place pour concilier travail-famille là où les opérations le permettent, en les faisant connaître aux employés et en les expliquant aux gestionnaires	Communiqué du commissaire	Février 2013	Résultats du sondage de 2014 auprès des fonctionnaires fédéraux
4.2 Concevoir et mettre en œuvre un mécanisme pour remplacer les employés en congé parental, de concert avec les partenaires contractuels	Discussions au Comité de gestion des contrats	2015	Exécution O/N

Un des messages qui ressort de l'*Examen comparatif entre les sexes* est que plus pourrait être fait pour faciliter la conciliation travail-famille pour tous les employés de la GRC.[10] Ce même message est

[8] La longueur de la liste finale, entre autres détails de cette initiative, sera fixée après les consultations qui seront menées en 2013 auprès des employés. À toutes fins utiles, la liste finale comptera plus que les cinq candidats qu'elle comptait par le passé, mais moins de candidats que les actuels bassins de sélection.

[9] De nombreuses évaluations techniques par le dirigeant principal des Ressources humaines indiquent que les ESE offrent une occasion égale à tous les membres de faire la démonstration de leurs compétences opérationnelles. Les exercices de simulation (dont est inspiré l'ESE) ont été élaborés pour être conformes aux lignes directrices juridiques et professionnelles et ils procurent à la GRC des données exactes aux fins de promotion.

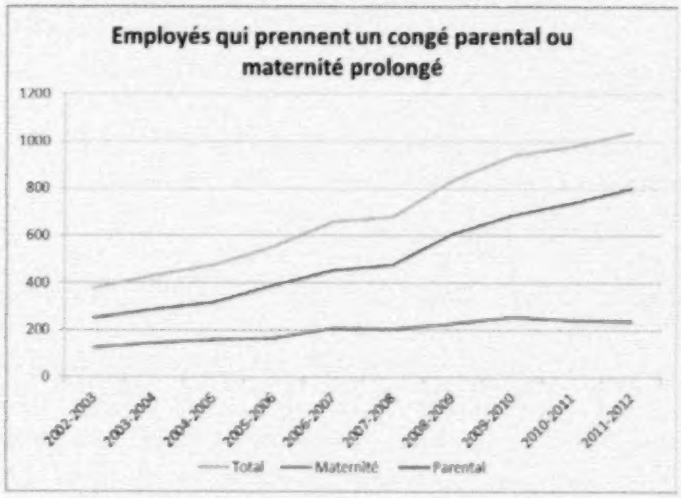
[10] Services nationaux d'évaluation des programmes de la GRC, *Examen comparatif entre les sexes,* le 9 novembre 2012, page 11.

ressorti du sondage de 2011 mené auprès des fonctionnaires fédéraux.[11] Cette situation, qui n'est pas nouvelle, n'a pas encore été réglée de manière efficace.

Les exigences du travail policier de première ligne rendent particulièrement difficile la conciliation travail-famille à l'occasion. Pour régler le problème de façon plus efficace, il faut d'abord mieux faire comprendre aux employés et aux gestionnaires les diverses options (horaire flexible, télétravail, travail à temps partiel, congé sans solde, etc.) qu'autorise déjà la Gendarmerie, là où les opérations le permettent. Dans les mois à venir, le commissaire en traitera dans un communiqué.

Là où les choses se compliquent, c'est avec le congé parental. Il y a quinze ans, Bev Busson, alors surintendante (maintenant ancienne commissaire) y voyait un facteur d'inégalité persistante entre les hommes et les femmes, qui occasionnait des tensions indues dans les équipes de travail et chez les membres eux-mêmes. Elle s'inquiétait surtout de la pratique de la GRC de ne pas remplacer les membres qui prenaient un congé de maternité ou un congé parental, pratique qui occasionnait chez ces membres « beaucoup de stress … directement ou indirectement, par le fait de se sentir coupables d'avoir laissé tomber ou abandonné leurs partenaires ou membres d'équipe en quittant le poste de veille ou en privant le groupe d'un membre ».[12] L'*Étude des systèmes d'emploi* de 2006 et d'autres études ont soulevé des préoccupations similaires.[13]

Il y a quinze ans, cette pratique touchait les femmes beaucoup plus que les hommes. De nos jours, c'est encore vrai, mais plus que jamais, cela touche tout le monde. Hommes et femmes, les employés sont de plus en plus nombreux à prendre le congé parental auquel ils ont droit (voir le graphique 1).



Graphique 1 *Source :* extrait du SIGRH pour l'ECS, le 19 avril 2012.

Ce ne sont pas les congés prolongés comme tels qui causent une pénurie dans les opérations, c'est la gestion inefficace qu'en fait l'organisation. Si les absences ne sont pas gérées adéquatement, tant la capacité du service, que le moral de l'équipe, sa cohésion et la prestation de services peuvent en souffrir.

Il n'y a que trois issues possibles : tolérer la réduction de service à la population, exiger un engagement accru de ceux qui demeurent en poste, ou injecter des ressources. Le temps est venu de veiller à ce que la décision par défaut de l'organisation ne soit plus d'imposer un fardeau supplémentaire

[11] Selon le sondage mené en 2011 auprès des fonctionnaires fédéraux, 70 % des femmes et 68 % des hommes de la GRC jugeaient que leur superviseur appuyait l'utilisation de régimes de travail flexibles (75 % dans l'ensemble de la fonction publique); 74 % des femmes et 67 % des hommes de la GRC ont dit recevoir du soutien au travail pour les aider à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle (68 % dans l'ensemble de la fonction publique); et 59 % des femmes et 48 % des hommes de la GRC s'estimaient en mesure d'accomplir toutes leurs tâches pendant les heures normales de travail (69 % dans l'ensemble de la fonction publique).

[12] Beverly Busson, « Transformer les comportements traditionnels et les attitudes à l'égard des policières » dans *Les femmes dans la police au Canada : les années 2000 et après - les défis*, actes du séminaire, Collège canadien de police, compilation de Marcel-Eugène LeBeuf et Julia McLean, 1997, page 146.

[13] *Lakshmi Ram et al., Étude des systèmes d'emploi : résumé des constatations*, avril 2006, page 157.

aux membres qui demeurent sur le terrain. C'est à l'organisation de trouver le moyen de gérer la situation, pas aux membres.

Dans une large mesure, les politiques, les options et les cadres financiers nécessaires existent déjà. Il suffit de les appliquer et de les coordonner systématiquement. Là où les moyens manquent, il faut ouvrir le dialogue afin de se les donner, quitte à modifier les normes de service au besoin. D'une manière ou d'une autre, les opérations de première ligne ne doivent pas subir indûment les répercussions des besoins de remplacement de l'organisation.

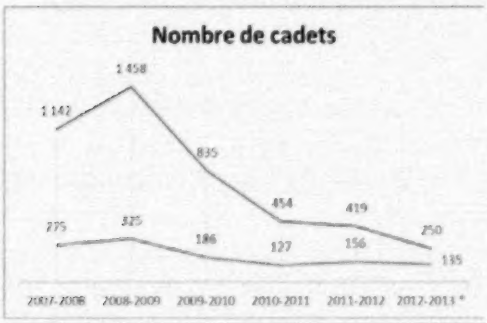
Nous allons trouver une façon de faire des progrès à cet égard en consultant nos partenaires contractuels partout au pays.

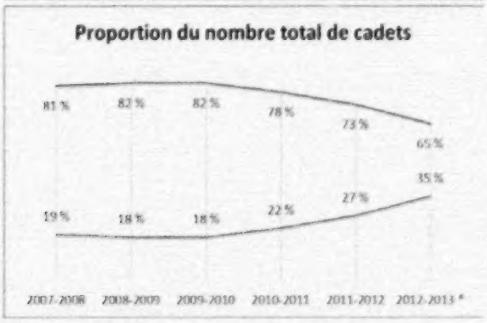
LA COMPOSITION DE NOTRE EFFECTIF : PRÉPARER L'AVENIR

La diversité de la GRC ouvre la porte à de nouvelles capacités et stratégies de répression de la criminalité, d'où l'importance de chercher à constituer un effectif aux horizons divers, où se côtoient différentes façons de penser et de voir les choses. La Gendarmerie ne s'en trouvera que renforcée.

Les réalités démographiques et les hypothèses de planification actuelles de l'organisation limitent sérieusement ses efforts pour modifier rapidement la composition de son effectif. Il faut en tenir compte dans les discussions sur les obstacles que doit surmonter la GRC pour atteindre ses objectifs sur le plan de l'équité en matière d'emploi.

L'effectif global de la GRC est composé à 62,9 % d'hommes et à 37,1 % de femmes. Parmi ses employés, 8,1 % se sont déclarés comme appartenant à une minorité visible, 6,1 % comme étant d'origine autochtone, et 2,7 % comme ayant un handicap.





Graphiques 2 et 3 ci-dessus : femmes – bleu; hommes – rouge. *2012-2013 = données recueillies à ce jour + prévisions.

Source : Programmes et services en milieu de travail

Les statistiques sont légèrement différentes pour la catégorie des membres réguliers. Au 1er avril 2012, la GRC comptait 19 181 membres réguliers, dont 79,6 % (15 268) étaient des hommes et 20,4 % (3 913) des femmes. Au total, 7,6 % de ces membres *se sont déclarés* comme appartenant à une minorité visible, 7,2 % comme étant d'origine autochtone, et 2,3 % comme ayant un handicap[14].

La représentation des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi (ci-après « les groupes désignés ») restera à peu près inchangée dans les rangs de la Gendarmerie au cours des prochaines années. Les besoins en recrutement de membres réguliers se sont stabilisés, et ceux-ci travaillent plus longtemps que par les dernières années[15]. La GRC prévoit donc admettre relativement peu de cadets à la Division Dépôt d'ici trois ans. D'autres initiatives, telles que la civilarisation, contribueront aussi à l'écart entre le taux d'inscription de cadets et le taux d'attrition.

Au cours du dernier exercice par exemple, la GRC a accepté 1 208 cadets de moins qu'en 2008-2009. Le nombre d'hommes et de femmes admis à la Division Dépôt a donc chuté de façon marquée par rapport au sommet atteint en 2008-2009, baissant de 71 % chez les hommes et de 52 % chez les femmes (voir les graphiques présentés ci-contre)[16].

[14] Programmes et services en milieu de travail, Direction de l'évaluation et de la recherche, GRC, *Évolution des effectifs de la GRC : questions et enjeux relatifs aux ressources humaines* (2012-09-28).

[15] *Évolution des effectifs de la GRC : questions et enjeux relatifs aux ressources humaines.*

[16] La situation demeure semblable pour l'exercice en cours. Selon les prévisions actuelles, la GRC accueillera cette année environ 1 400 cadets de moins qu'en 2008-2009. Le nombre d'hommes et de femmes recrutés aura donc diminué de 83 % et de 58 % respectivement par rapport à 2008-2009.

Ces chiffres laissent deviner pourquoi, malgré un effort concerté pour accroître la diversité en intensifiant le recrutement, la composition démographique de la catégorie des membres réguliers changera relativement peu dans l'immédiat.

Il est regrettable que l'organisation n'ait pas profité de ses années de plus forte croissance (2005-2010), qui ont vu grossir ses rangs d'environ 6 500 membres réguliers, pour accroître la proportion de membres appartenant à un groupe désigné[17] par un recrutement ciblé. Il s'agit là d'une occasion ratée qui continuera de grever nos efforts au chapitre de l'équité en matière d'emploi dans les années à venir.

La Gendarmerie entend maintenir un effectif de membres réguliers composé à 30 % de femmes, à 20 % de minorités visibles et à 10 % d'Autochtones. Notre stratégie actuelle n'est pas suffisamment énergique pour nous permettre d'atteindre cet objectif à court terme.

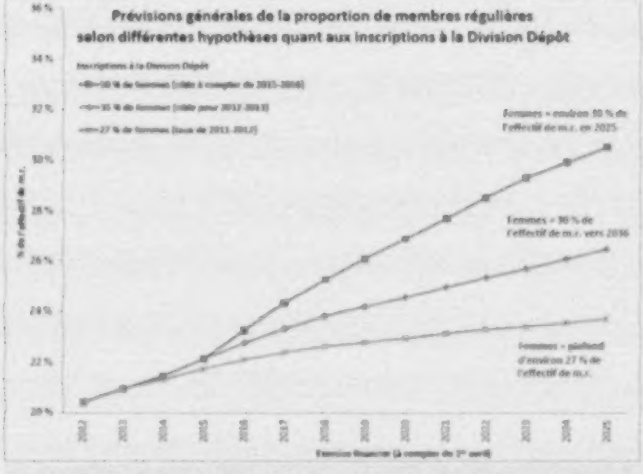
5. Établir des cibles de recrutement

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
5.1 Voir à ce que les inscriptions à la Division Dépôt comprennent au moins 35 % de femmes pour les exercices 2013-2014 et 2014-2015, et environ 50 % de femmes par la suite, jusqu'à l'atteinte de l'objectif de 30 % de femmes par rapport à l'ensemble de l'effectif.	- Augmenter pour atteindre une proportion de 50 % de femmes chez les recrues en 2015-2016 - Diffusion en temps réel des données sur les troupes	Proportion de 30 % de femmes chez les membres réguliers vers 2025	Statistiques

À la fin de 2011, le commissaire a annoncé que la cible de recrutement de membres régulières passerait à 35 % dès avril 2012.

La GRC prévoit approcher cette cible pour l'exercice en cours, sous *réserve de la constitution définitive* des troupes qui prendront le chemin de la Division Dépôt en février et en mars 2013[18].

Il reste toutefois que même la décision de hausser la cible à 35 % ne permettra pas de changer rapidement la composition de l'effectif. Toutes choses étant égales par ailleurs, cette mesure ne se traduirait par un effectif composé à 30 %



Graphique 4 : Prévisions générales de la proportion de membres régulières selon différentes hypothèses quant aux inscriptions à la Division Dépôt. Source : Données et hypothèses de planification concernant les ressources humaines de la GRC, y compris les taux d'attrition, les départs à la retraite et les besoins projetés.

[17] *Évolution des effectifs de la GRC : questions et enjeux relatifs aux ressources humaines.*

[18] Sous réserve de la constitution définitive des dernières troupes de 2012-2013, on prévoit que les inscriptions à la Division Dépôt pour cet exercice comprendront environ 135 femmes et 250 hommes, ce qui porterait la proportion de cadettes à environ 35,1 %.

de femmes que vers 2036 – soit dans plus de 20 ans[19].

C'est pourquoi nous hausserons de nouveau la cible dans environ deux ans, afin de faire passer le taux d'inscription de femmes à la Division Dépôt de 35 % à 50 %, ce qui devrait porter la proportion globale de membres régulières à 30 % d'ici 2025 (selon certaines variables).

Notre objectif est clair :

Faire en sorte que les femmes représentent 30 % de l'effectif de membres réguliers d'ici 2025.

Il se peut cependant que l'augmentation progressive de la proportion de femmes chez les nouvelles recrues ne soit qu'une victoire symbolique, puisque le nombre total d'inscriptions tend à diminuer. Par exemple, si les cadettes représentent une proportion de 20 % sur un total de 1 000 recrues inscrites à la Division Dépôt pour un exercice donné, 200 femmes entreront dans les rangs de la GRC à la fin de la formation, mais si les cadettes représentent une proportion de 35 % sur un total de seulement 500 inscriptions, le nombre de nouveaux membres féminins ne s'élèvera qu'à 175. La Gendarmerie surveillera donc les inscriptions de près pour s'assurer que le taux de recrutement en chiffres absolus lui permettra de garder le cap sur son objectif global.

6. Attirer davantage de femmes et d'autres personnes appartenant à un groupe désigné

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
6.1 Mettre l'accent sur le recrutement auprès des groupes désignés	Diffusion d'une directive – mesure exécutée	Atteinte des objectifs fixés pour les inscriptions	Nombre total de cadets des groupes désignés inscrits à Dépôt
6.2 Lancer une campagne publicitaire axée sur les groupes désignés	- Présentation d'une proposition de réaffectation de fonds aux organismes centraux - Lancement d'une campagne	Exécution de la campagne	Augmentation du nombre de postulants appartenant à un groupe désigné
6.3 Demander à tous les employés de la GRC de chercher et de proposer d'éventuelles recrues appartenant aux différents groupes désignés	Sensibilisation des employés (outils et information)	Atteinte des objectifs fixés pour les inscriptions	Nombre total de cadets des groupes désignés inscrits à Dépôt
6.4 Attirer des recrues qualifiées parmi les groupes désignés, sans égard à leur lieu de résidence	Consultation du Comité de gestion des contrats	Atteinte des objectifs fixés pour les inscriptions	Nombre total de cadets des groupes désignés inscrits à Dépôt

Avec les cibles que nous avons établies, nous croyons être à l'avant-garde de ce qui se fait dans le monde pour encourager l'intégration des femmes au milieu policier.

Certains dans la collectivité policière se demandent si l'intérêt pour le métier est suffisamment grand chez les femmes possédant les compétences voulues pour que notre objectif soit réaliste.

[19] Les prévisions fournies ici sont très générales. Il se peut qu'elles ne tiennent pas suffisamment compte de toutes les variables pertinentes et qu'elles évoluent avec le temps. De plus, les hypothèses qui dépassent un horizon de deux ans peuvent subir l'influence de divers facteurs externes inconnus, notamment l'évolution des exigences des partenaires contractants.

Nous entendons faire avancer les choses à cet égard, et ce, sans modifier nos exigences. La GRC estime pouvoir atteindre ses objectifs en consacrant l'effort approprié et nécessaire au recrutement et en montrant que tous les membres de son effectif ont leur place dans l'organisation. Le métier de policier est gratifiant pour quiconque désire aider sa communauté, défendre des valeurs communes et affronter des défis. Certes, il ne convient pas à tous, mais nous trouvons dépassée l'idée qu'une carrière dans notre milieu ne puisse pas intéresser davantage de femmes.

La troupe 4, toute fraîche émoulue de la Division Dépôt le 3 décembre dernier, n'est qu'un exemple parmi bien d'autres qui nous confortent dans notre façon de penser. Ses 24 cadets, dont 7 femmes et 7 personnes de minorité visible, possèdent collectivement un bagage linguistique qui comprend non seulement l'anglais et le français, mais aussi l'allemand, le mandrin, l'ourdou, le persan, le dari, le pendjabi, le hindi et le roumain. **Ce genre de troupe représente notre avenir.**

Comment atteindrons-nous nos objectifs? En misant sur des stratégies à l'efficacité reconnue, dont le recrutement ciblé, les campagnes de promotion et la mobilisation de nos meilleurs ambassadeurs, à savoir nos employés, afin de trouver de bonnes recrues. À ces stratégies peuvent s'ajouter la tenue de séances d'examen adaptées et d'exposés sur les carrières, l'organisation d'activités diverses, la sensibilisation auprès des jeunes et des étudiants et l'aide à la préparation au Test d'aptitudes physiques essentielles (TAPE), sans oublier la réinjection de fonds dans la publicité. Toutes ces mesures constitueront du moins un point de départ.

Les restrictions actuelles en matière de publicité font partie des facteurs qui entravent l'atteinte de nos objectifs. La GRC dispose de pouvoirs limités quant à la diffusion d'annonces publicitaires aux fins de recrutement et doit s'en tenir aux niveaux de référence établis à son égard[20]. Elle aurait beaucoup plus de facilité à attirer des postulants parmi les groupes désignés si elle était autorisée à engager des dépenses dans cette optique.

Un autre facteur qui limite la capacité de la GRC à recruter suffisamment de cadets parmi les groupes désignés tient à son obligation de tout mettre en œuvre pour répartir ses activités de recrutement à l'échelle du pays, de façon à recruter un certain nombre de cadets dans chaque province[21].

Jusqu'à maintenant, une interprétation assez étroite a été donnée à cette obligation. Il nous est donc arrivé, de temps à autre, de limiter notre capacité à former des troupes diversifiées en négligeant de recruter suffisamment dans les régions du pays où se trouvent des postulants appartenant aux groupes désignés.

La GRC forme un corps policier solidaire et son effectif sera désormais constitué en conséquence.

---

[20] De 2007-2008 à 2011-2012, la GRC a consacré au moins 1,75 M$ par année à la diffusion d'annonces publicitaires axées sur le recrutement. En 2012-2013, elle n'est autorisée à lancer aucune campagne publicitaire. Source : Gestion générale et Contrôle de la GRC, Recruiting advertising expenditures FY2008 to 2012_1.xlsx et courriel du 2012-12-07.

[21] Selon l'article 8.6 des ententes sur les services de police, la GRC doit « s'assurer que le pourcentage de recrues qui sont engagées dans la province atteigne la moyenne annuelle des deux pourcentages suivants : a) le pourcentage que représente le nombre de membres au sein de la Division par rapport au nombre de membres dans la Gendarmerie et b) le pourcentage que représente la population de la province par rapport à la population du Canada. »

7. Soutenir les postulants dans leurs démarches pour se joindre à la Gendarmerie

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
7.1 Réduire la durée de traitement moyenne d'une demande d'admission de 13 à 10 mois	Mise en service du Centre national de recrutement : septembre 2013 Liste des options pour réduire la durée du traitement des demandes d'admission : novembre 2013	Septembre 2014	Exécution O/N
7.2 Introduction de la version électronique du TATPG	Exécution du projet pilote et mise en œuvre sélective en 2013-2014	Mise en œuvre intégrale d'ici 2015-2016	Délai moyen de traitement des demandes d'admission

L'admission de cadets à la Division Dépôt se fait selon des critères rigoureux, qui comprennent des examens écrits, des épreuves physiques, une entrevue, des examens médicaux et des vérifications de sécurité. Ce processus de filtrage permet de ne retenir que les meilleurs candidats pour la Division Dépôt et, au bout du compte, pour la population canadienne. Nous ne l'adoucirons pas pour atteindre nos objectifs de recrutement.

Notre obligation première envers les Canadiens et aussi envers nos membres est de déployer seulement des agents qualifiés sur le terrain. Le respect de cette obligation est essentiel au maintien de la confiance qui règne entre les membres de notre personnel de même qu'entre ces derniers et le public.

Les principaux éléments du processus de filtrage sont exempts de sexisme. Nous croyons toutefois qu'il y a moyen d'en faire davantage pour nous assurer que les recrues, surtout féminines, ne quitteront pas le processus volontairement une fois admises.

À cette fin, nous devons réduire autant que possible le temps moyen nécessaire pour les intégrer aux rangs de l'organisation. Le délai de traitement moyen des dossiers de recrutement se situe actuellement autour de 400 jours à l'échelle nationale, mais il varie énormément selon le lieu de résidence du postulant. C'est inacceptable. Nous travaillons donc à accélérer le processus.

L'initiative de centralisation et de normalisation des activités de recrutement et de traitement des dossiers de postulant entreprise en septembre 2012 figure au premier plan des stratégies mises en œuvre à cette fin et se traduira par une rationalisation considérable du processus dès septembre 2013.

Pendant que nous avançons dans cette initiative, nous continuons d'examiner le processus de recrutement et de trouver des moyens d'en accroître l'efficience. L'ampleur possible de la réduction des délais de traitement est encore inconnue, car elle dépendra notamment de notre capacité à mettre au point des solutions novatrices pour accélérer les éléments qui ont traditionnellement ralenti le processus, comme les autorisations de sécurité. Nous nous sommes fixé comme objectif initial d'atteindre un délai de traitement de 10 mois pour tous les postulants d'ici 2014, ce qui représente une réduction de 23 % par rapport à la situation actuelle.

Pour y parvenir, nous entendons notamment remplacer la version papier du Test d'aptitude au travail policier de la GRC (TATPG) par une version électronique, actuellement à l'essai et dont la mise en

œuvre nationale devrait avoir lieu en 2014. Ainsi, les candidats intéressés pourront un jour se rendre dans n'importe quel détachement pour passer le test et obtenir les résultats immédiatement, au lieu de devoir attendre plusieurs semaines comme c'est le cas actuellement. Le processus sera alors plus court, plus sûr et plus précis.

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
7.3 Offrir aux éventuelles recrues une aide à la préparation au TAPE	Communication des pratiques exemplaires : janvier 2013	Initiatives de préparation novatrices	Réduction du taux d'échec au TAPE pendant le recrutement

Nous sommes aussi en train de repenser le rôle et la place du TAPE dans le processus de filtrage. Le TAPE – test d'aptitudes physiques obligatoire pour les postulants – a jusqu'à maintenant été l'une des étapes décisives du processus de demande d'admission. Les postulants le réussissent dans une proportion de 96 %, mais selon l'*Examen comparatif entre les sexes*, c'est l'une des étapes du processus où l'écart entre les sexes est le plus grand pour ce qui est du taux de réussite (14 %)[22].

Il demeure essentiel, pendant le processus de recrutement, de vérifier que les postulants ont la forme physique nécessaire, mais il faut aussi continuer d'évaluer le TAPE pour nous assurer qu'il permet bien de mesurer les aptitudes requises d'un policier en 2012 et que le moment de son administration (c'est-à-dire en début de processus) convient toujours. Le temps que durera cette analyse, nous redoublerons d'efforts pour aider les postulants à se préparer au TAPE pour nous assurer qu'ils se rendent au bout du processus de recrutement et qu'ils sont prêts à suivre la formation de base à la Division Dépôt.

Plusieurs divisions – dont la Division O, en Ontario – offrent déjà des séances de préparation au TAPE aux éventuelles recrues. Les pratiques exemplaires à cet égard seront communiquées à toutes les divisions.

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
7.4 Faire un suivi auprès des postulants appartenant à un groupe désigné qui se retirent du processus d'admission	Mise en service du Centre national de recrutement : septembre 2013	Suivi auprès de 100 % des postulants qui se retirent	Exécution O/N

Finalement, nous tâcherons de faire un suivi auprès des postulants appartenant à un groupe désigné qui quittent volontairement le processus de recrutement pour connaître les raisons de leur départ et les encourager à persévérer ou à s'essayer de nouveau. Aucune démarche de ce genre ne se faisant à l'heure actuelle, nous connaissons mal les motifs d'abandon et nous ratons des occasions de renouer avec des personnes qui ont déjà manifesté le désir de se joindre à notre organisation et consacré du temps aux démarches d'admission.

8. Voir à ce que le personnel officier soit représentatif des employés qu'il dirige

[22] GRC, *Examen comparatif entre les sexes*, p. 14.

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
8.1 Renouveler tous les deux ans la liste de candidats qualifiés établie dans le cadre du Programme de perfectionnement des aspirants officiers (PPAO)	- Réduction du délai de maintien sur la liste de 4 ans à 3 ans : avril 2013	Réduction du délai de maintien sur la liste à 2 ans dès 2014-2015	Exécution O/N
8.2 Accepter hors cycle les demandes de participation au PPAO de candidats appartenant à un groupe désigné s'il y a lieu	S.O.	Exécution	Exécution O/N Statistiques sur les candidats acceptés hors cycle
8.3 Étendre la planification de la relève aux grades de sous-officiers supérieurs, en commençant par les groupes désignés	Informatisation du système de gestion des talents	Utilisation lors du cycle de gestion des talents de 2013-2014	Représentation accrue des groupes désignés dans le PPAO
8.4 Exiger que tous les cadres fassent du mentorat auprès des futurs leaders et que tous les commandants divisionnaires et les chefs de secteur d'activité veillent à leur perfectionnement	- Communication des attentes : février 2013 - Ajout aux accords de rendement de 2013-2014	Taux de conformité de 100 %	- Taux de réussite des personnes ayant eu un perfectionnement - Reddition de comptes en ce qui concerne les accords de rendement
8.5 Surveiller l'appui accordé par les officiers hiérarchiques et les commandants divisionnaires aux candidats du PPAO pour relever tout écart entre les sexes	Compte rendu des écarts et prise de mesures de suivi dès le cycle en cours du PPAO	Obtention de résultats défendables du PPAO	Statistiques sur les écarts entre les sexes

Fidèle à la volonté exprimée par ses membres, surtout chez les groupes désignés, la GRC maintient son engagement à faire en sorte que l'avancement se fonde sur le mérite et refuse de fixer des quotas de promotion. Le personnel officier devrait idéalement refléter l'effectif qui relève de lui, mais il faut prévoir un délai réaliste pour en changer le portrait démographique. C'est l'objectif que nous visons.

La GRC s'engage à faire en sorte que l'avancement soit fonction du mérite et refuse de fixer des quotas de promotion.

Nous avons entrepris dans cette optique d'améliorer les processus d'avancement aux grades d'officier sous cinq aspects pour que les membres des groupes désignés aient le goût d'y participer et qu'ils reçoivent l'appui nécessaire dans la mesure où ils possèdent les compétences voulues.

Pour ce faire, nous avons premièrement défini les qualités essentielles recherchées chez les aspirants officiers très prometteurs[23] afin que les exigences à l'égard du personnel officier soient démystifiées et bien comprises de tous.

[23] Perfectionnement et Renouvellement des cadres et des officiers (PRCO), *Six critères pour déterminer les éléments prometteurs à la GRC* (2012). Essentiellement, on recherche l'excellence sur le plan des compétences organisationnelles, des relations interpersonnelles, des valeurs et du sens de l'éthique, des aptitudes en langue seconde, de la volonté d'exercer un leadership et de la mobilité en fonction des besoins de la Gendarmerie.

Deuxièmement, nous nous penchons sur les facteurs qui exercent un effet dissuasif persistant, tels que les exigences de mobilité. La mobilité reste importante, mais nous reconnaissons qu'il est peu pratique et décourageant dans certains cas d'exiger un engagement de quatre ans à cet égard comme préalable à l'avancement. C'est pourquoi la liste des candidats qualifiés du PPAO sera bientôt renouvelée tous les deux ans plutôt que tous les quatre ans. Grâce à cette mesure, la liste sera actualisée plus rapidement, et les employés intéressés pourront plus facilement tenir compte de l'évolution de leurs circonstances personnelles lorsqu'ils envisagent de poser leur candidature.

Troisièmement, nous faisons en sorte qu'il soit plus facile pour les membres des groupes désignés de poser leur candidature, en acceptant qu'ils présentent une demande hors cycle avec la recommandation d'un commandant divisionnaire.

Quatrièmement, nous instaurons de la continuité entre le processus d'avancement des officiers et celui des sous-officiers. De tout temps, ces deux processus ont été distincts l'un de l'autre. Cette divergence des processus a limité dans une certaine mesure la capacité de la Gendarmerie à repérer efficacement les éléments prometteurs et à leur confier des affectations variées pour les préparer aux responsabilités d'officier. Par exemple, les femmes au fort potentiel n'ont pas assez souvent été encouragées à accepter des affectations qui mèneraient normalement à des fonctions de direction[24]. Nous nous attaquerons à ce problème en informatisant les processus de gestion des talents au cours de la prochaine année et en élargissant leur application pour la première fois, de façon à viser non seulement le personnel officier, mais aussi les grades de sergent et de sergent d'état-major, en commençant par les groupes désignés. De plus, nous mettrons davantage l'accent sur le mentorat et le perfectionnement des futurs leaders.

Finalement, nous veillerons à ce que les commandants divisionnaires et les officiers hiérarchiques soient tenus responsables de leur décision d'appuyer ou de ne pas appuyer une candidature au PPAO. Il y aura resserrement de la surveillance des candidats et du suivi effectué par Perfectionnement et Renouvellement des cadres et des officiers (PRCO), mesure que viendra renforcer l'application élargie des processus de gestion des talents dont il est question plus haut.

9. Accroître la transparence des promotions aux grades d'officier

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
9.1 Charger PRCO de publier une politique sur l'annonce des postes d'officier	Publication	Mars 2013	Exécution O/N
9.2 Accroître la surveillance nationale des comités de promotion des officiers	En cours	100 %	Participation de PRCO
9.3 Inclure des intervenants de l'extérieur dans les comités de sélection	En cours	Postes clés	Composition des comités, inclusion de représentants de la diversité

Tableau 2 : Dotation de postes d'officier en 2012[25]

[24] Il s'agit là d'un problème reconnu depuis longtemps, tant à la GRC que dans le milieu policier en général. Recherche et Renseignement des RH, GRC, *Officer Motivation and Succession Planning: An Empirical Investigation of Senior Management Development in the RCMP* (février 2002), p. 17. Selon l'auteur : [*traduction*] « Les femmes étaient moins susceptibles de posséder l'expérience de supervision opérationnelle que l'organisation semble tant valoriser. [...] Il y aurait lieu de se pencher sur la mesure dans laquelle les femmes choisissent d'elles-mêmes ces postes, et sur la mesure dans laquelle les normes organisationnelles influent sur l'affectation des ressources humaines. »

Les nominations d'officiers pourraient – et vont – se faire de manière plus transparente. Par exemple, davantage de possibilités de promotion aux grades d'officier sont maintenant annoncées.

Entre le 1er janvier et le 7 décembre 2012, 248 mesures de dotation ont été exécutées relativement à des postes d'officier. Environ 26 % d'entre elles visaient des promotions, et 73 %, des mutations latérales.

	Promotions	Postes annoncés	Mutations latérales
Sous-commissaire	3	1	0
Commissaire adjoint	7	2	7
Surintendant principal	15	13	12
Surintendant	18	14	42
Inspecteur	23	18	121

Les possibilités de mutation latérale, qui ne sont généralement pas annoncées, contribuent de façon importante à la capacité de l'organisation de combler ses besoins opérationnels et de s'assurer que les membres du personnel officier possèdent une expérience suffisamment variée pour pouvoir accéder plus tard aux échelons de la haute direction.

Au cours de la dernière année, plus de 70 % des possibilités de promotion ont été annoncées. Cette pratique sera maintenue et officialisée dans la nouvelle politique qui est en voie d'élaboration et dans laquelle seront également abordées d'autres procédures relatives aux affectations des officiers.

Il ne suffit pas d'annoncer les postes pour accroître la transparence des nominations. La GRC demande également à des intervenants communautaires d'horizons divers de participer aux processus de sélection autant que possible, surtout pour les postes de district, les postes qui relèvent de la Police criminelle et les postes de commandant divisionnaire. Cela signifie qu'il y a participation de personnes représentant les groupes désignés et les parties intéressées. Au cours de la dernière année, par exemple, cette pratique a donné de bons résultats dans plusieurs processus de sélection, qui ont notamment mené aux nominations des commandants des divisions B, D, L et V, de l'officier responsable du Détachement de Surrey et du directeur général du Centre d'information de la police canadienne.

Dans le même ordre d'idées, la GRC a entrepris d'augmenter la participation nationale aux comités de promotion pour assurer l'évaluation équilibrée des candidatures et réduire les risques (réels ou perçus) de pensée de groupe. Cette pratique sera maintenue.

10. Maintenir en poste les membres réguliers

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
10.1 Charger les officiers hiérarchiques de consulter les membres des groupes désignés qui s'approchent du cap des 20 ans de service pour s'informer des problèmes qu'ils éprouvent et essayer de les résoudre afin de les inciter à poursuivre leur carrière au sein de l'organisation	Pratique adoptée dès avril 2013	Taux de consultation de 100 %	Taux de maintien chez les membres des groupes désignés
10.2 Sonder les membres réguliers qui quittent	Comptes	Taux de suivi de	Questionnaire

[25] Source : PRCO. Ce tableau fait état des mesures de dotation exécutées relativement à des postes d'officier au 7 décembre 2012. Plusieurs de ces mesures sont récentes et peuvent encore être en attente de confirmation définitive par le gouverneur en conseil.

l'organisation et mener des entrevues de suivi au besoin afin de mieux comprendre les facteurs d'attrition	rendus semestriels dès septembre 2013	100 % dans les cas où des problèmes liés au milieu de travail ont été relevés	remis à 100 % des membres sortants

Selon l'*Examen comparatif entre les sexes*, le taux annuel de maintien en poste au-delà de la période probatoire s'élève à 99 % chez les membres réguliers, ce qui signifie que pour chaque tranche de 100 membres réguliers qui réussissent leur formation à la Division Dépôt et franchissent la période probatoire, environ 80 seront encore au service de la Gendarmerie après 20 ans.

Il y a deux écoles de pensée au sujet de cette statistique. La première y voit une preuve réjouissante de la capacité de l'organisation à rentabiliser les sommes investies dans la formation des membres en leur offrant des possibilités d'affectation variées au cours de leur carrière. La deuxième considère qu'il s'agit là d'un taux de maintien étonnant, voire troublant, et que sur une période de 20 ans, les circonstances personnelles, les possibilités d'emploi au sein d'autres organismes, les problèmes de rendement ou d'autres facteurs devraient produire une attrition plus marquée.

Quoi qu'il en soit, les raisons qui expliquent ce taux de maintien élevé n'ont pas encore été analysées à fond. C'est un exercice qui s'impose.

Ce qui ressort de l'*Examen comparatif entre les sexes* (ECS) et de rapports antérieurs, c'est l'écart constaté entre les hommes et les femmes quant au taux de départ après 20 ans de service. Les femmes quittent la Gendarmerie plus tôt que leurs confrères : en moyenne, elles prennent leur retraite après 25,3 années de service, contre 32,9 chez les hommes.

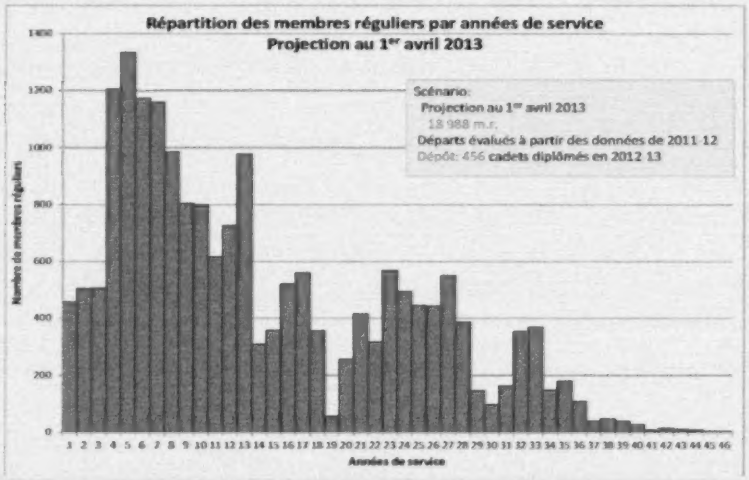
Les mesures ici prévues contribueront à moyen terme à la création d'un milieu de travail plus accueillant et davantage empreint de respect, ainsi qu'au maintien en poste des hommes et des femmes. À court terme cependant, la GRC fera deux choses pour tenter de réduire l'attrition chez les femmes et les autres groupes désignés.

Premièrement, les officiers hiérarchiques consulteront les employés des groupes désignés qui s'approchent des seuils de départ traditionnels pour discuter de l'état de leur carrière, de leurs champs d'intérêt et des facteurs qui peuvent les inciter à quitter l'organisation, le cas échéant. Cette démarche ne suffira peut-être pas à les convaincre de rester, mais elle permettra peut-être de dégager des éléments qui auraient une incidence sur leur décision. Deuxièmement, la Gendarmerie sondera les membres sortants pour obtenir une rétroaction franche sur les motifs de leur départ. Ce genre d'entrevue de fin de service a déjà été recommandé, notamment lors des audiences du Comité permanent de la condition féminine de la Chambre des communes tenues à l'automne 2012. Il s'agira d'une version améliorée de l'actuelle pratique de rétroaction volontaire : un simple questionnaire suivi d'une discussion avec certaines personnes ayant soulevé un problème ou un sujet d'intérêt particulier.

11. Perspectives d'avenir

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
11.1 Élaborer une stratégie en prévision des défis à venir dans la réalité démographique de notre effectif	Consultation des parties intéressées	2014	Exécution O/N

Outre l'équité en matière d'emploi, le principal facteur qui devrait alimenter les discussions sur la composition de la GRC à court et à moyen terme est l'incidence qu'aura sur l'institution le bloc de membres comptant de 4 à 7 années de service.



Graphique 5 : Répartition des m.r. en avril 2013 Source : Données du SIGRH.

Le recrutement entre 2005 et 2010 a produit quatre années de membres réguliers qui, à mesure qu'ils progresseront dans leur carrière, auront un impact démesuré sur les ressources humaines de la Gendarmerie.

Ces membres deviendront d'un coup admissibles à la promotion, prendront des congés parentaux à peu près tous au même moment, vieilliront ensemble et seront plus vieux en même temps.

Devant les possibilités de promotion qui devraient être rares à court terme (en raison de la réduction de l'effectif de la Gendarmerie et des départs à la retraite reportés), la composition démographique de l'organisation pourrait poser d'épineux problèmes de gestion et miner la satisfaction des employés dans les prochaines années.

Or il n'existe actuellement aucune stratégie pour parer cette situation prévisible. Au cours de la prochaine année, une telle stratégie sera élaborée.

On examinera pour ce faire d'autres moyens progressifs visant à transformer la Gendarmerie afin de la préparer aux défis opérationnels et de gestion qui l'attendent (notamment la professionnalisation des effectifs policiers, le recrutement direct de spécialistes, les exigences d'études post-secondaires, les parcours de carrière, la reconnaissance non fondée sur les grades, l'investissement accru dans certaines compétences linguistiques et la durée limitée de l'affectation à un poste de commandement opérationnel supérieur).

Prise de décisions fondées sur les faits et production de rapports

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
11.2 Créer un tableau de bord qui permette la surveillance continue des données relatives aux objectifs d'EE, y compris la satisfaction des employés	Déploiement d'outils de suivi des données qui influent sur les objectifs des RH	Juin 2013	Exécution O/N

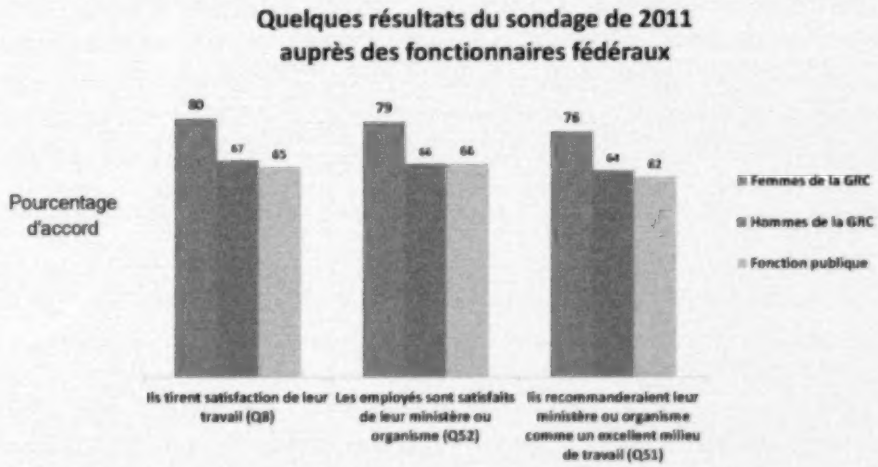
Nous ne disposons pas de données consolidées, exactes, fiables et faciles d'accès sur lesquelles fonder nos décisions de RH et à partir desquelles évaluer nos progrès vers l'atteinte de nos objectifs. Cette lacune mine notre crédibilité et met en péril notre stratégie. C'est ce qui ressort de l'ECS et d'autres examens antérieurs. Nous devons mieux connaître notre effectif. Avec d'autres membres de l'État-major supérieur, le DPRH déploiera dans les mois à venir des outils de renseignements organisationnels qui leur procureront, ainsi qu'à d'autres parties intéressées, de meilleurs renseignements sur les progrès de la GRC vers l'atteinte de ses objectifs.

Plus que le simple bilan des progrès accomplis depuis le dernier rapport dans les initiatives susmentionnées, ces données nous fourniront des statistiques, comme le débit des diplômés de la Division Dépôt, le délai de traitement des dossiers de recrutement, le délai moyen de traitement d'une plainte de harcèlement et la représentation des femmes dans les rangs des membres réguliers. Un premier rapport sera produit en juin 2013, puis tous les six mois par la suite.

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
11.4 Communiquer clairement avec les employés	Stratégie de communication	- Janvier 2013 - Augmentation du pourcentage d'employés d'accord avec les énoncés sur la satisfaction dans le sondage de 2014 auprès des fonctionnaires fédéraux	- Stratégie lancée - Énoncés sur la satisfaction au travail du sondage de 2014 auprès des fonctionnaires fédéraux
11.5 Nommer un conseiller auprès de l'EMS chargé de diriger la mise en œuvre du plan et de le coordonner avec d'autres plans	Nomination	Dès que possible	Exécution O/N

En 2011, pour la première fois, les employés de la GRC ont participé au sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux. Les résultats ont varié. Dans certains domaines, la GRC a fait mieux que la fonction publique dans son ensemble, dans de nombreux autres domaines, à peu près pareil et dans d'autres domaines encore, pire.

Les résultats du sondage ont fait ressortir des problèmes dans des aspects de l'organisation qui ressortent aussi de l'*Examen comparatif entre les sexes* – supervision, gestion du rendement, formation, perfectionnement professionnel, conciliation travail-famille, harcèlement, leadership et communication. Lorsqu'on pourra compter sur les outils prévus dans le projet de loi C-42, les mesures visant à instaurer le respect dans les milieux de travail, à mieux réussir la conciliation travail-famille et à favoriser la communication entre employés devraient atténuer ces problèmes. On suivra de près les résultats au sondage de 2014 pour mesurer le changement d'attitude en matière de satisfaction au travail.



Graphique 6. Source : Sondage de 2011 auprès des fonctionnaires fédéraux.

Ce qui s'avère probablement le plus révélateur du sondage de 2011 auprès des fonctionnaires fédéraux est qu'à peine 33 % des employés de la GRC (comparativement à 47 % de l'ensemble des fonctionnaires) croient que « la haute direction va s'efforcer de résoudre les problèmes soulevés dans le présent sondage ».[26]

Les discours, les promesses et les plans ne manquent pas. ***C'est l'action qui compte***. Le présent plan énonce la stratégie globale et intégrée de la Gendarmerie. C'est son exécution qui décidera de son efficacité et qui définira notre crédibilité.

Le leadership est important. Ce projet-ci ne saurait devenir un autre projet parallèle pour les cadres en place. Les objectifs qui s'y rattachent méritent de ne pas souffrir de la conduite des activités régulières et des plans parallèles. Pour ce faire, il faut confier le présent plan à quelqu'un d'expérience, de constant, d'audacieux et de crédible. La GRC cherche activement cette personne à nommer pour superviser la mise en œuvre du plan et pour le coordonner avec les autres plans de l'organisation.

L'une de ses tâches consistera à veiller à ce que les idées pertinentes soient prises en compte dans notre stratégie. Ce travail a déjà été fait en partie. À la suite de l'*Examen comparatif entre les sexes*, la GRC a examiné les 125 recommandations de l'*Étude des systèmes d'emploi* de 2006 pour voir lesquelles étaient toujours pertinentes et restaient à mettre en œuvre. Pour la plupart, soit elles ont été mises en œuvre, soit elles étaient dépassées. Il en restait moins de dix à mettre en œuvre. En gros, elles portaient sur la conciliation travail-famille, sur les entrevues de départ, sur les cibles d'équité en matière d'emploi aux fins du processus de promotion et des grades de direction, sur l'objectivité des promotions des sous-officiers et sur la formation. L'esprit de ces recommandations a été incorporé dans le présent plan.

[26] Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011, question 46.

La communication avec les employés est la clé du succès. La GRC a l'intention de transmettre le présent plan à ses employés, et reconnaît la nécessité de s'assurer que ses partenaires contractuels et d'autres parties intéressées s'engagent à y adhérer aussi, aussitôt que possible.

À la fin des séances d'information de recrutement, nous demandons aux personnes présentes pourquoi elles songent à devenir membres de la GRC : la raison la plus souvent donnée est le désir de faire partie d'une institution nationale respectée.

Nous reconnaissons que nous devons continuer de faire évoluer notre culture et de diversifier notre composition si nous voulons préserver le respect dont jouit notre institution.

ANNEXE – RÉCAPITULATION DES MESURES

L'ensemble des mesures décrites dans le document sont rassemblées dans le tableau qui suit.

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
1. S'occuper du harcèlement			
1.1 Exercer les nouveaux pouvoirs pour imposer la responsabilisation et permettre le règlement rapide des problèmes en milieu de travail	En attente de l'adoption par le Parlement et de la sanction royale du projet de loi C-42 - Présentation au CT pour le plan de mise en œuvre - Harmonisation avec la nouvelle Commission civile d'examen et de traitement des plaintes - Établissement de mécanismes de règlement à l'amiable des conflits et désignation des coordonnateurs et praticiens - Refonte des procédures en matière de conduite, de RH et d'affectations - Publication des versions révisées des règlements et des consignes du commissaire	- Conformément à la loi, la mise en œuvre devra être complète dans l'année qui suivra la sanction royale - Réduction du nombre de plaintes	- Évaluation de la mise en œuvre des dispositions législatives - Nombre de plaintes officielles
1.2 Raccourcir le délai moyen de traitement des plaintes par la centralisation de la supervision et de l'administration du processus	- Normes de service du SCT (mars 2013) - Valeur de référence pour la conformité aux normes (mars 2013)	Conformité aux lignes directrices du SCT	- Délai moyen d'exécution des étapes 1 à 5 des procédures applicables aux plaintes de harcèlement - Nombre de plaintes.
1.3 Publier les nouvelles politiques et les nouveaux guides	- Publication de la politique sur les relations interpersonnelles en milieu de travail - Publication de la version modifiée de la politique sur le harcèlement harmonisée à celle du SCT - Publication des guides sur le harcèlement	D'ici mars 2013	Exécution O/N

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
1.4 Régler rapidement, autant que possible, les poursuites pour harcèlement en instance	Examen trimestriel de chaque dossier	Règlement des allégations étayées	Nombre de poursuites
2. Alimenter le respect en milieu de travail			
2.1 Recourir aux comités consultatifs à l'échelle nationale et provinciale pour discuter des problèmes des employés	- Sommet d'octobre 2012 des présidents des comités - Rapport de fin d'année des présidents nationaux : mars 2013	Toutes les Divisions doivent avoir un comité consultatif opérationnel	- Nombre de réunions par comité par année - Échanges de pratiques exemplaires
2.2 Établir des programmes pour le respect en milieu de travail dans tout le pays	- Ajout aux accords de rendement des commandants divisionnaires pour 2013-2014 - Mise en œuvre des programmes	Programmes en place d'ici juin 2013	Évaluations de mi-année et annuelle des commandants divisionnaires
2.3 Établir une procédure confidentielle pour les employés qui veulent obtenir des conseils ou dénoncer une situation	- Évaluation du projet pilote de la C.-B. - Lancement du programme national	Août 2013	Exécution O/N
2.4 Mettre à jour l'actuelle formation obligatoire sur le harcèlement en milieu de travail	Transition au nouveau système de gestion de l'apprentissage	Décembre 2013	Exécution O/N
3. Assurer la transparence et l'objectivité dans les promotions			
3.1 Revenir aux résultats notés pour l'exercice de simulation relatif à l'emploi (ESE) des examens des sous-officiers	- Consultation des employés sur la longueur de la liste finale - Examens des sous-officiers 2014	Utilisation dans 100 % des mesures d'affectation à compter d'avril 2014	Exécution O/N
3.2 Créer un Centre national des promotions unifié	- Mise en service	Avril 2013	Exécution O/N
3.3 Mener une vérification dans les justifications des comités de validation des compétences et des officiers hiérarchiques pour en confirmer l'équité et l'uniformité	- Mise en service d'un Centre national des promotions unifié	Avril 2013	Rapports annuels
3.4 Expliquer aux gestionnaires l'utilisation du concept d'aptitude	- Définition du concept d'aptitude - Publication de la politique révisée - Communiqué aux employés	Exécution d'ici septembre 2013	Concordance entre la définition de l'aptitude et les justifications données, selon les résultats d'une vérification dirigée
4. Soutenir la conciliation travail-famille de manière plus efficace			

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
4.1 Promouvoir le recours aux options déjà en place pour concilier travail-famille là où les opérations le permettent, en informer les employés et les expliquer aux gestionnaires	Communiqué du commissaire	Février 2013	Résultats au sondage de 2014 auprès des fonctionnaires fédéraux
4.2 Concevoir et mettre en œuvre un mécanisme pour remplacer les employés en congé parental, de concert avec les partenaires contractuels	Discussions aux Comités de gestion des contrats	2015	Exécution O/N
5. Établir des cibles de recrutement			
5.1 Voir à ce que les inscriptions à la Division Dépôt comprennent au moins 35 % de femmes pour les exercices 2013-2014 et 2014-2015, et environ 50 % de femmes par la suite, jusqu'à l'atteinte de l'objectif de 30 % de femmes par rapport à l'ensemble de l'effectif.	- Proportion de 50 % de femmes chez les recrues dès 2015-2016 - Diffusion en temps réel des données sur les troupes	Proportion de 30 % de femmes chez les membres réguliers vers 2025	Statistiques
6. Attirer davantage de femmes et d'autres personnes appartenant à un groupe désigné			
6.1 Mettre l'accent sur le recrutement auprès des groupes désignés	Diffusion d'une directive – mesure exécutée	Atteinte des objectifs fixés pour les inscriptions	Nombre total de cadets des groupes désignés inscrits à Dépôt
6.2 Lancer une campagne publicitaire axée sur les groupes désignés	- Présentation d'une proposition de réaffectation de fonds aux organismes centraux - Lancement d'une campagne	Exécution de la campagne	Augmentation du nombre de postulants appartenant à un groupe désigné
6.3 Demander à tous les employés de la GRC de chercher et de proposer d'éventuelles recrues appartenant aux différents groupes désignés	Sensibilisation des employés (outils et information)	Atteinte des objectifs fixés pour les inscriptions	Nombre total de cadets des groupes désignés inscrits à Dépôt
6.4 Attirer des recrues qualifiées parmi les groupes désignés, sans égard à leur lieu de résidence	Consultation du Comité de gestion des contrats	Atteinte des objectifs fixés pour les inscriptions	Nombre total de cadets des groupes désignés inscrits à Dépôt
7. Soutenir les postulants dans leurs démarches pour se joindre à la Gendarmerie			

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
7.1 Réduire la durée de traitement moyenne d'une demande d'admission de 13 à 10 mois	Mise en service du Centre national de recrutement : septembre 2013 Liste des options pour réduire la durée du traitement des demandes d'admission : novembre 2013	Septembre 2014	Exécution O/N
7.2 Introduction de la version électronique du TATPG	Exécution du projet pilote et mise en œuvre sélective en 2013-2014	Mise en œuvre intégrale d'ici 2015-2016	Délai moyen de traitement des demandes d'admission
7.3 Offrir une aide à la préparation au TAPE aux éventuelles recrues	Communication des pratiques exemplaires : janvier 2013	Initiatives de préparation novatrices	Réduction du taux d'échec au TAPE pendant le recrutement
7.4 Faire un suivi auprès des postulants appartenant à un groupe désigné qui se retirent du processus d'admission	Mise en service du Centre national de recrutement : septembre 2013	Suivi auprès de 100 % des postulants qui se retirent	Exécution O/N
8. Voir à ce que le personnel officier soit représentatif des employés qu'il dirige			
8.1 Renouveler tous les deux ans la liste de candidats qualifiés établie dans le cadre du Programme de perfectionnement des aspirants officiers (PPAO)	- Réduction du délai de maintien sur la liste de 4 ans à 3 ans : avril 2013	Réduction du délai de maintien sur la liste à 2 ans dès 2014-2015	Exécution O/N
8.2 Accepter hors cycle les demandes de participation au PPAO de candidats appartenant à un groupe désigné s'il y a lieu	S.O.	Exécution	Exécution O/N Statistiques sur les candidats acceptés hors cycle
8.3 Étendre la planification de la relève aux grades de sous-officiers supérieurs, en commençant par les groupes désignés	Informatisation du système de gestion des talents	Utilisation lors du cycle de gestion des talents de 2013-2014	Représentation accrue des groupes désignés dans le PPAO
8.4 Exiger que tous les cadres fassent du mentorat auprès des futurs leaders et que tous les commandants divisionnaires et les chefs de secteur d'activité veillent à leur perfectionnement	- Communication des attentes : février 2013 - Ajout aux accords de rendement de 2013-2014	Taux de conformité de 100 %	- Taux de réussite des personnes ayant eu un perfectionnement - Reddition de comptes en ce qui concerne les accords de rendement
8.5 Surveiller l'appui accordé par les officiers hiérarchiques et les commandants divisionnaires aux candidats du PPAO pour relever tout écart entre les sexes	Compte rendu des écarts et prise de mesures de suivi dès le cycle en cours du PPAO	Obtention de résultats défendables du PPAO	Statistiques sur les écarts entre les sexes
9. Accroître la transparence des promotions aux grades d'officier			

Mesure	Jalon	Cible	Indicateur
9.1 Charger PRCO de publier une politique sur l'annonce des postes d'officier	Publication	Mars 2013	Exécution O/N
9.2 Accroître la surveillance nationale des comités de promotion des officiers	En cours	100 %	Participation de PRCO
9.3 Inclure des intervenants de l'extérieur dans les comités de sélection	En cours	Postes clés	Composition des comités, inclusion de représentants de la diversité
10. Maintenir en poste les membres réguliers			
10.1 Charger les officiers hiérarchiques de consulter les membres des groupes désignés qui s'approchent du cap des 20 ans de service pour s'informer des problèmes qu'ils éprouvent et essayer de les résoudre afin de les inciter à poursuivre leur carrière au sein de l'organisation	Pratique adoptée dès avril 2013	Taux de consultation de 100 %	Taux de maintien chez les membres des groupes désignés
10.2 Sonder les membres réguliers qui quittent l'organisation et mener des entrevues de suivi au besoin afin de mieux comprendre les facteurs d'attrition	Comptes rendus semestriels dès septembre 2013	Taux de suivi de 100 % dans les cas où des problèmes liés au milieu de travail ont été relevés	Questionnaire remis à 100 % des membres sortants
11. Perspectives d'avenir			
11.1 Élaborer une stratégie en prévision des défis à venir dans la réalité démographique de notre effectif	Consultation des parties intéressées	2014	Exécution O/N
11.2 Créer un tableau de bord qui permette la surveillance continue des données relatives aux objectifs d'EE, y compris la satisfaction des employés	Déploiement d'outils de suivi des données qui influent sur les objectifs des RH	Juin 2013	Exécution O/N
11.3 Communiquer clairement avec les employés	Stratégie de communication	- Janvier 2013 - Augmentation du pourcentage d'employés d'accord avec les énoncés sur la satisfaction dans le sondage de 2014 auprès des fonctionnaires fédéraux	- Stratégie lancée - Énoncés sur la satisfaction au travail du sondage de 2014 auprès des fonctionnaires fédéraux
11.4 Nommer un conseiller auprès de l'EMS chargé de diriger la mise en œuvre du plan et de le coordonner avec d'autres plans	Nomination	Dès que possible	Exécution O/N